

УДК: 339.1

JEL: D4

И. Е. Корнеева, О. К. Ойнер

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

В последние годы ориентация на рынок признается учеными и практиками важнейшим фактором результативности деятельности организаций. В то время как взаимосвязь между ориентацией на рынок и результативностью в коммерческом секторе изучена достаточно хорошо, в некоммерческом секторе таких исследований проводилось мало, а в России они отсутствуют. Цель настоящей статьи состоит в выявлении взаимосвязи между ориентацией на рынок и результативностью деятельности российских некоммерческих организаций. Ориентация организации на рынок интерпретируется с поведенческой точки зрения как набор поведенческих норм/действий, которые организация должна совершать в отношении своих бенефициаров и доноров, и измеряется при помощи адаптированной шкалы MARKOR. Результативность деятельности определяется с учетом субъективных оценок руководителя организации на основе трех измерений: удовлетворенности бенефициаров, способности организации привлекать ресурсы и репутации среди широкой общественности. Информационной базой исследования выступают данные всероссийского обследования негосударственных некоммерческих организаций. Установлено, что ориентация на рынок положительно влияет на результативность их деятельности. Ориентация на рынок доноров позитивно сказывается на способности организации привлекать ресурсы и на репутации организации, а ориентация на рынок бенефициаров — на удовлетворенности бенефициаров и также на репутации организации. Кроме того, уточнен характер ориентации на рынок и установлено, что российские организации более ориентированы на рынок бенефициаров, чем на рынок доноров.

Ключевые слова: маркетинг в некоммерческих организациях, ориентация на рынок в некоммерческом секторе, ориентация на рынок бенефициаров, ориентация на рынок доноров, результативность деятельности некоммерческой организации.

Данная работа выполнена в рамках проекта «Адаптация современных подходов к менеджменту НКО и повышение эффективности развития третьего сектора в России» при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

This work is an output of a research project "Adaptation of modern approaches to management of NPOs and improving of development efficiency of the third sector in Russia" implemented with the support of the Basic Research Program at the NRU HSE.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

MARKET ORIENTATION IN RUSSIAN NON-PROFIT ORGANIZATIONS: IMPACT ON THE PERFORMANCE

I. E. Korneeva, O. K. Oyner

National Research University "Higher School of Economics", 20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

The paper aims to reveal how market orientation influences efficiency of Russian non-profit organizations (NPO). Market orientation is defined within a behavioral theoretical framework and measured by the MARKOR scale, adapted for the Russian non-profit sector. Efficiency of NPO's operation is measured by self-reporting indicators that are estimated by NPO's CEOs. The indicators include beneficiaries' satisfaction, organization's capacity to attract resources, and organizational reputation. The study is based on an organizational all-Russian survey. Information was collected through face-to-face interviews with NPO's CEOs using semi-formal inventory. The survey was conducted in 30 Russian regions. It was revealed that market orientation positively influences efficiency of NPO's operation. Market orientation on donors contributes to fundraising and increases organizational reputation, whereas market orientation on beneficiaries positively influences beneficiaries' satisfactions and also increases reputation. Moreover, it was identified that Russian NPOs are likely to be oriented rather on beneficiaries than on donors. The research has a number of limitations: only one type of NPOs was examined, viz. foundations; the results are based on self-reporting measurement, which is prone to subjective estimations; CEOs are the only representatives of an NPO, any other employees are excluded; longitudinal survey data are not available. Main directions for further research studies involve examining the relation between market orientation and efficiency of other types of NPOs, combining assessment made by CEOs and other employees, doing longitudinal studies. Practical issues of introducing market orientation into NPO's operation should also be considered in future research. Application of the suggested framework can help to estimate a degree of market orientation of a particular NPO. The study is a step forward in theoretical and empirical conceptualization of market orientation and its influence on NPO's efficiency in Russia.

Keywords: marketing in non-profit organizations, non-profit market orientation, beneficiary orientation, donor orientation, performance of Russian non-profit organizations.

ВВЕДЕНИЕ

Рост конкуренции становится все более значимой характеристикой некоммерческого сектора как за рубежом, так и в России. Согласно исследованию [Dolnicar, Lazarevski, 2009], проведенному в трех странах (Великобритания, США и Австралия), 2/3 некоммерческих организаций ощущают конкуренцию за внимание доноров и волонтеров, причем в первую очередь с организациями со схожими целями.

Во-первых, российские НКО конкурируют с государственными, муниципальными организациями и бизнесом за внимание благополучателей. Так, по данным всероссийского обследования негосударственных некоммерческих организаций, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2017 г. ($N = 852$), более половины НКО заявляют о наличии конкуренции на рынке социальных услуг. Основными конкурентами НКО считают другие некоммерческие организации (21%), коммерческие организации (19%)

и государственные и муниципальные учреждения (16%). Во-вторых, рост числа социально ориентированных НКО (СО НКО) (с 113,2 тыс. в 2013 г. до 142,7 тыс. в 2017 г.¹) и одновременное ухудшение экономического положения частных лиц и организаций интенсифицируют конкуренцию некоммерческих организаций с другими организациями за ограниченный пул средств доноров.

Данные обстоятельства ставят перед НКО все более сложные задачи в борьбе за выживание, вынуждая их искать новые подходы к повышению результативности своей деятельности. Одни из них являются специфичными для некоммерческого сектора (привлечение бесплатной рабочей силы в лице волонтеров, получение услуг pro-bono, корпоративная социальная ответственность и корпоративное волонтерство, кобрендинг, реализация благотворительных товаров и акции типа «помогая — покупай» и т. п.), другие — успешно заимствуются из бизнеса. Среди бизнес-подходов следует отметить маркетинговую концепцию — философию бизнеса, согласно которой «...успех организации зависит от знания нужд и потребностей целевого рынка и их более продуктивного удовлетворения, чем у конкурентов» [Kotler, Armstrong, 1994, p. 13]. Центральным элементом философии управления на основе маркетинговой концепции и формой ее практической реализации выступает ориентация на рынок [Drucker, 1954; Levitt, 1960].

Общепринятая концепция ориентации на рынок сформировалась в начале 1990-х гг., когда были предложены трактовки данного понятия в рамках культурного и поведенческого подходов. Культурный подход рассматривает ориентацию на рынок как организационную культуру [Narver, Slater, 1990]; поведенческий — как набор организационных норм поведения или действий [Kohli, Jaworski, 1990]. Ориентация на рынок является важным инструментом для получения конкурентных преимуществ и повышения результативности деятельности организации [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990]. Это справедливо и для некоммерческого сектора (см., напр.: [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Bennett, 1998; 2005; 2007; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; Gainer, Padanyi, 2002; 2005; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012; Mahmoud, Yusif, 2012; Pinho, Rodrigues, Dibb, 2014; Wilde et al., 2015; Čačija, 2016]). В то время как за рубежом опубликован ряд эмпирических работ, изучающих взаимосвязь ориентации на рынок и результативности деятельности в некоммерческом секторе, в России исследования такого рода пока отсутствуют. Вместе с тем в [Andreasen, 2012] утверждается, что малочисленность исследований ориентации на рынок в некоммерческом секторе и есть основная причина проблем реализации ориентации на рынок в НКО. Учитывая низкую степень генерализуемости результатов зарубежных работ в других культурных контекстах [Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005], для содействия принятию НКО ориентации на рынок в целях повышения их результативности необходимо проведение локальных исследований.

¹ Итоги выборочного обследования СО НКО на основе формы № 1-СОНКО за 2013 и 2017 гг. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/state/ (дата обращения: 01.06.2018).

Таким образом, анализ взаимосвязи ориентации на рынок и результативности деятельности российских НКО представляет как научный, так и практический интерес. Целью настоящего исследования является оценка влияния ориентации на рынок на результативность деятельности российских НКО.

Статья имеет следующую структуру. В первой части систематизированы подходы к определению и измерению ориентации на рынок и результативности деятельности НКО, проанализированы ключевые понятия, составляющие концептуальную модель исследования, и сформулированы основные исследовательские гипотезы. Во второй — описаны методология и инструментарий исследования, в третьей части приведены результаты эмпирического исследования влияния ориентации на рынок на результативность деятельности некоммерческих организаций в России. В заключении представлены основные выводы, а также рассмотрены ограничения и возможные направления дальнейших исследований.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА И ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве основного концепта в настоящем исследовании рассматривается ориентация на рынок в НКО. Термин «ориентация на рынок» используется для обозначения реализации маркетинговой концепции [Kohli, Jaworski, 1990]. Ориентация на рынок изучалась в коммерческом секторе в рамках разных подходов: процессного [Shapiro, 1988], клиентоориентированного [Deshpande, Webster, 1989], стратегического [Ruekert, 1992], управленческого [Fritz, 1996], комбинированного [Homburg, Pflesser, 2000]. Однако наибольшее распространение получили культурный [Narver, Slater, 1990] и поведенческий подходы [Kohli, Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993].

Дж. Нарвер и С. Слейтер определяют ориентацию на рынок как организационную культуру, которая, помещая потребителя в центр организации, наиболее эффективно поддерживает деятельность по созданию для него дополнительной ценности и позволяет достичь устойчивого конкурентного преимущества. Авторы выделяют два критерия принятия решений — ориентацию на долгосрочную перспективу и ориентацию на прибыльность — и три концептуально взаимосвязанных поведенческих компонента ориентации на рынок — ориентацию на клиентов, ориентацию на конкурентов и межфункциональную координацию [Narver, Slater, 1990]. Первые два компонента ориентации на рынок, по сути, связаны с получением и распространением информации о клиентах и конкурентах в рамках организации, тогда как межфункциональная координация представляет собой координацию усилий организации в целях создания наивысшей ценности для клиентов, как правило, с участием всех основных отделов организации.

Для измерения ориентации на рынок авторы разработали шкалу МКТОР (Market Orientation) [Narver, Slater, 1990]. Это 7-балльная шкала Лайкерта с 14 утверждениями, в том числе 6 из них — для ориентации на клиентов, 4 — для ориентации на конкурентов и 4 утверждения — для межфункциональной координации.

ции. Ориентация на рынок рассчитывается как среднее невзвешенное значение компонентов шкалы.

А. Коли и Б. Яворски предлагают рассматривать ориентацию на рынок как набор организационных норм поведения или действий, направленных на обеспечение клиентоориентированности за счет хорошо скоординированной деятельности организации, конечная цель которой — долгосрочный коммерческий успех. Ориентированные на рынок нормы поведения включают общее для всей организации генерирование информации, касающейся текущих и будущих потребностей клиентов, а также ее распространение в организации и реакцию на нее [Kohli, Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]. На базе данного подхода учеными была разработана шкала MARKOR (Market Orientation) [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]. Шкала представляет собой 5-балльную шкалу Лайкерта и включает 20 утверждений, 6 из которых касаются сбора информации о рынке в отношении текущих и будущих потребностей клиентов в масштабе всей организации, 5 — распространения этой информации среди сотрудников и 9 — ответной реакции организации. Аналогично шкале MKTOR ориентация на рынок вычисляется как среднее невзвешенное значение компонентов шкалы.

Теоретические модели и конструкции ориентации на рынок для НКО предлагались многими исследователями [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002; Sargeant, Foreman, Liao, 2002; Duque-Zuluaga, Schneider, 2008; Modi, Mishra, 2010; Wymer, Boenigk, Möhlmann, 2015]². Отмечая заметные различия между коммерческими и некоммерческими организациями, они подчеркивали необходимость формулирования для НКО отдельного определения ориентации на рынок. Вместе с тем концепции, представленные в этих работах, по сути, являются модифицированными вариантами основных коммерческих моделей, базирующихся на культурном или поведенческом подходах либо на их синтезе.

В настоящем исследовании ориентация на рынок рассматривается в парадигме поведенческого подхода. Это объясняется тем, что в некоммерческом секторе сложно представить ориентированную на рынок культуру, которая приводит к ориентированному на рынок поведению. Среди руководителей и сотрудников НКО распространено сопротивление применению маркетинга и маркетинговых инструментов (см., напр.: [Котлер, Андреасен, 2007; Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006]). Таким образом, есть основания полагать, что в некоммерческом контексте ориентированная на рынок деятельность предшествует формированию ориентированной на рынок культуры, что и было подтверждено в результате эмпирического исследования [Gainer, Padanyi, 2005]. Поскольку основными целевыми группами любой НКО являются доноры и бенефициары [Shapiro, 1974], то ориентация на некоммерческий рынок будет состоять как минимум из двух составляющих — ориентации на рынок доноров и ориентации на рынок бенефициаров [Balabanis, Stables, Phillips, 1997].

² Подробнее о теоретических моделях ориентации на рынок в некоммерческом секторе см.: [Корнеева, 2017].

В рамках поведенческого подхода ориентация на рынок требует от НКО выполнения трех интегрированных, внутренне скоординированных действий.

Во-первых, НКО должны собрать информацию обо всех целевых группах, в первую очередь о бенефициарах и донорах, а также о факторах, на них влияющих (конкуренция, условия внешней среды). Данные действия направлены на идентификацию настоящих и будущих нужд и потребностей бенефициаров и доноров. Также НКО важно представлять себе их основные поведенческие и психографические характеристики, ценности и мотивы. Сбор и анализ информации о любых внешних силах позволяют НКО быстро обнаружить изменения во внешней среде и оценить их вероятные последствия с точки зрения влияния на бенефициаров и доноров. Сбор информации должен осуществляться с использованием всех формальных и неформальных инструментов, которыми располагает организация, среди них — личные встречи, глубинные интервью и фокус-группы, массовые опросы и опросы на мероприятиях, сторителлинг, анализ информации в официальных источниках (Росстат, отчеты министерств и ведомств). В данный процесс должны быть вовлечены все сотрудники организации [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002].

Что касается сбора информации о бенефициарах и донорах в России, то, согласно исследованию Благотворительного фонда «Нужна помощь» [Язневич, Дьячкина, 2017], 85% НКО ведут учет благополучателей (бенефициаров). Однако лишь треть НКО стремится получить расширенные сведения о своих бенефициарах (общее число бенефициаров, длительность оказания помощи, информация об их нуждах, потребностях, изменениях в состоянии, обратная связь, персональные и контактные данные). Статистику пожертвований осуществляют 78% НКО, учет доноров — 72%. Чуть более половины НКО (52%), кроме общей информации, получают данные о числе доноров и сумме пожертвований по типам доноров и типам платежей. Проведение массовых опросов бенефициаров и доноров в России пока не является распространенной практикой. Помимо ограниченных финансовых ресурсов, данное обстоятельство связано с тем, что в некоммерческом секторе часто бывает трудно получить достоверные первичные и вторичные данные о целевых рынках [Rothschild, 1979; Bloom, Novelli, 1981]³. Несмотря на это, сбор информации — важнейшая задача сотрудника, выполняющего в НКО маркетинговую функцию [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002].

Во-вторых, полученную информацию необходимо распространить среди всех сотрудников организации. Это может быть реализовано посредством рассылки внутри организации отчетов, бюллетеней, дайджестов, буклетов или в форме проведения регулярных мероприятий (совещаний, семинаров, тренингов). Все сотрудники организации должны принимать участие в данном процессе.

В-третьих, НКО должны учитывать полученную информацию при разработке и реализации предложений с тем, чтобы они соответствовали, с одной сто-

³ Подробнее о трудностях получения достоверной информации о целевых рынках НКО см.: [Корнеева, 2017].

роны, потребностям бенефициаров, а с другой — ожиданиям, которые доноры связывают со своим вкладом. Организация должна предпринять согласованные ответные действия, предусматривающие применение различных маркетинговых стратегий и тактик, среди основных инструментов — сегментация целевых групп и выбор целевых сегментов, позиционирование, брендинг, разработка комплекса маркетинга для каждого сегмента, маркетинг и фандрайзинг отношений и т. д. Выбор конкретных маркетинговых инструментов зависит от направления деятельности, размера, целей, стратегий и реальных возможностей НКО.

На основе этих положений, в соответствии с [Kohli, Jaworski, 1990], были выделены две составляющие ориентации на рынок в НКО, согласно поведенческому подходу: ориентация на рынок доноров и ориентация на рынок бенефициаров.

Ориентация на рынок доноров — это набор поведенческих норм и действий, которые НКО совершает в отношении своих текущих и потенциальных доноров, а именно: сбор сведений о рынке, касающихся текущих и будущих нужд доноров, распространение этой информации среди всех сотрудников организации, а также ответная реакция, предусматривающая планирование и реализацию маркетинговых стратегий и тактик, направленных на максимальную удовлетворенность доноров взаимодействием с НКО.

Ориентация на рынок бенефициаров — это набор поведенческих норм и действий, которые НКО совершает в отношении своих текущих и потенциальных бенефициаров, а именно: сбор сведений о рынке, касающихся текущих и будущих нужд бенефициаров, распространение этой информации среди всех сотрудников организации, а также ответная реакция, предусматривающая планирование и реализацию маркетинговых стратегий и тактик, направленных на максимальную удовлетворенность бенефициаров взаимодействием с НКО.

Что касается результативности деятельности НКО, то существуют различные подходы к ее оценке, в частности, выделяют целевую концепцию, концепцию системных ресурсов, концепцию социального конструктивизма и концепцию множественных заинтересованных сторон [Борисова, Полищук, 2008]. Многие авторы считают концепцию множественных заинтересованных сторон наиболее пригодной для измерения результативности НКО (см., напр.: [Herman, Renz, 1998; Kanter, Summers, 1987; Kaplan, 2001]). Анализ эмпирических исследований влияния ориентации на рынок на результативность деятельности НКО показал, что одна из самых полных систем измерения результативности представлена в [Padanyi, Gainer, 2004] и основана на подходе [Herman, 1990]. Авторы рассматривают результативность НКО как многомерный конструкт, включающий в себя три показателя: удовлетворенность бенефициариев, способность организации привлекать ресурсы и репутацию среди аналогичных организаций. Достоинством данного подхода является учет ожиданий основных целевых групп организации.

Показатели результативности могут быть объективными, оценивающими фактические результаты деятельности организаций по абсолютной шкале (например, финансовые показатели, количество бенефициаров, количество доноров

и т. п.), или субъективными, основанными на оценке результатов деятельности организации ее руководством (например, суждение руководителя относительно какого-либо показателя деятельности организации). Объективные и субъективные показатели содержат дополняющую друг друга информацию, полезную для понимания и оценки результативности [Selden, Sowa, 2004]. В области маркетинга, где субъективные оценки используются повсеместно, доказаны их высокая надежность и высокая корреляция с объективными показателями [Dess, Robinson, 1984].

Операционализация ориентации на рынок и создание шкал для ее измерения в коммерческом секторе (в первую очередь шкал MKTOR [Narver, Slater, 1990] и MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]) послужили предпосылкой появления эмпирических исследований ориентации на рынок в НКО.

Представленная в [Корнеева, 2017] систематизация позволила выделить три основных направления исследований: рассмотрение факторов, которые влияют на ориентацию на рынок в НКО; анализ влияния ориентации на рынок на результативность деятельности НКО; изучение, наряду с двухсторонними взаимосвязями ориентации на рынок и результативности, трехсторонних взаимозависимостей. Авторы, изучающие влияние ориентации на рынок на результативность деятельности НКО, выбирают различные подходы к определению ориентации на рынок и разные шкалы для ее измерения. По-разному трактуется некоммерческий рынок НКО: рассматривается либо одна составляющая рынка (бенефициары или доноры), либо бенефициары и доноры учитываются не как отдельные рынки, а как часть общего рынка, либо ориентация на рынок бенефициаров и ориентация на рынок доноров анализируются как отдельные конструкты. Показатели результативности носят многомерный характер и, как правило, состоят из субъективных и объективных показателей. Практически все исследования по этой проблематике фиксируют положительную связь между ориентацией на рынок и как минимум одним из показателей результативности НКО.

На основании анализа литературы и опубликованных результатов эмпирических исследований взаимосвязи ориентации на рынок в НКО и результативности их деятельности авторами в настоящей статье выдвинут ряд гипотез.

В коммерческом секторе повышение удовлетворенности клиентов является конечной целью маркетингового обмена для ориентированных на рынок организаций [Levitt, 1960; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]. Результаты ряда работ подтверждают положительную связь между ориентацией на рынок и удовлетворенностью бенефициаров [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Gainer, Padanyi, 2002; Padanyi, Gainer, 2004; Bennett, 2005; Modi, Misra, 2010; Modi, 2012], что позволяет сделать предположение о наличии аналогичной связи в российских НКО.

Н1. Ориентация на рынок бенефициаров положительно влияет на удовлетворенность бенефициаров российских НКО.

Ориентированная на рынок организация не только обслуживает своих клиентов, но и регулярно взаимодействует с ними для решения проблем, выявления

текущих и прогнозирования будущих потребностей [Day, 1994]. Данный факт должен обеспечивать улучшение репутации организации с помощью «сарафанного радио» среди удовлетворенных взаимодействием с НКО бенефициаров. Также репутация повышается за счет положительного освещения деятельности организации в СМИ и иного признания ее успехов.

Н2. Ориентация на рынок бенефициаров положительно влияет на репутацию российских НКО.

Применение маркетинговой концепции для успешной деятельности НКО в области привлечения средств признается зарубежными экспертами в качестве необходимого условия обеспечения финансовой устойчивости организаций некоммерческого сектора [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002; Goerke, 2003; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Padanyi, Gainer, 2004; Balog, 2011]. А. Балог подчеркивает, что в связи с усилением конкуренции и ужесточением требований для получения средств применение маркетинговых инструментов становится ключевым фактором выживания некоммерческой организации [Balog, 2011]. Р. Беннет указывает, что эффективный фандрайзинг требует использования таких инструментов, как реклама, прямой маркетинг, связи с общественностью, создание имиджа, управление репутацией и т. д., поэтому сотрудникам НКО необходимо обладать превосходными маркетинговыми компетенциями [Bennett, 2007]. О важности применения маркетинга в процессе фандрайзинга упоминают и российские ученые. Например, Н. А. Орлова отмечает, что поиск дополнительных источников финансирования становится первоочередной задачей, которая не может быть решена без использования современных наработок в области маркетинга [Орлова, 2006].

Эмпирические исследования в некоммерческом секторе фиксируют положительное влияние ориентации на рынок доноров на результативность НКО в области привлечения ресурсов (см., напр.: [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; Bennett, 1998; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007]).

Н3. Ориентация на рынок доноров положительно влияет на способность российских НКО привлекать ресурсы.

Репутация НКО является активом для завоевания доверия доноров и других поставщиков ресурсов, что имеет решающее значение, учитывая зависимость организаций от внешних источников доходов и от волонтеров. Поскольку решения доноров о финансировании часто основаны на рекомендациях различных групп граждан, репутация организации будет влиять на эти группы при оценке запросов поддержки. Соответственно, можно предположить, что репутация оказывает положительное влияние на решение потенциальных и реальных доноров совершать пожертвования в пользу НКО.

Н4. Ориентация на рынок доноров положительно влияет на репутацию российских НКО.

На рис. 1 представлены теоретические модели влияния ориентации на рынок на результативность деятельности российских НКО.

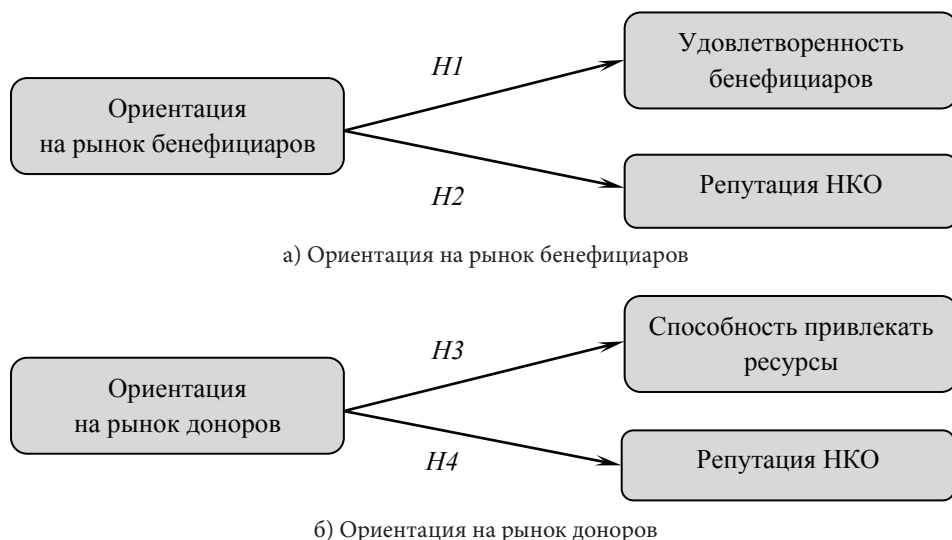


Рис. 1. Модели взаимосвязи ориентации на рынок и результативности деятельности НКО

Основными целевыми рынками НКО являются доноры и бенефициары [Shapiro, 1974]: доноры представляют рынок привлечения ресурсов, а бенефициары — рынок их распределения [Balabanis, Stables, Phillips, 1997]. Признание важности нескольких целевых групп предполагает, что НКО должна взаимодействовать с каждой из них по отдельности, используя различные маркетинговые стратегии и тактики. На практике такой подход труднодостижим в силу ограниченных ресурсов, а также необходимости планирования и реализации разнообразных и подчас разнонаправленных действий. Как подчеркивает П. Лайт, некоммерческие организации нередко вынуждены руководствоваться двумя, иногда даже противоположными, мотивами: поддерживать отношения со своими донорами (с частными лицами, коммерческими организациями и предпринимателями, другими некоммерческими организациями и фондами, органами власти разного уровня) и в то же время эффективно реализовывать свою миссию в работе с благополучателями [Light, 2000, р. 87]. В результате некоммерческим организациям приходится сосредотачивать свои усилия на той целевой группе, которую они считают наиболее важной [Padanyi, Gainer, 2004].

Рост конкуренции за финансирование увеличивает вероятность смещения приоритетов с бенефициаров на доноров. Таким образом, можно предположить, что в настоящее время российские НКО демонстрируют разную степень ориентации на рынок по отношению к своим основным целевым группам, причем уровень ориентации на рынок доноров выше, чем уровень ориентации на рынок бенефициаров.

Н5. Уровень ориентации на рынок доноров в российских НКО выше, чем уровень ориентации на рынок бенефициаров.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Описание выборки. Эмпирическую основу настоящей работы составляют данные, полученные в ходе всероссийского обследования негосударственных некоммерческих организаций, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2017 г. при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Понятие «некоммерческая организация» включает в себя большое число видов НКО (общественные организации, религиозные организации, некоммерческие партнерства, объединения юридических лиц, политические партии, ТОСы⁴, товарищества собственников жилья, национально-культурные автономии и пр.), различных по своим организационным характеристикам и особенностям функционирования и управления.

В настоящем исследовании авторы решили сосредоточиться на одном типе некоммерческих организаций — фондах. Данный тип НКО представляет собой однородную группу некоммерческих организаций; именно для фондов ориентация на рынок может играть важнейшую роль в росте результативности их работы. Далее, при описании полученных результатов, речь идет об НКО именно этой организационно-правовой формы.

Объем выборки составил 242 фонда. Сбор информации осуществлялся методом личного опроса руководителей НКО по полуформализованной анкете (Приложения 1–3). Опрашивались руководители организаций, расположенных в городских округах, городских поселениях и иных муниципальных образованиях на территории 30 субъектов Российской Федерации. Структура выборки по таким показателям, как направление деятельности, размер организации, срок функционирования и географический охват, представлена в табл. 1.

Таблица 1. Структура выборки, N = 242, 2017 г.

Показатель	Характеристика	Доля НКО, %
1	2	3
Направление деятельности	Социальные услуги	26
	Культура и рекреация	15
	Здравоохранение	14
	Филантропия и поощрение добровольной деятельности	8
	Образование и исследования	7
	Правозащитная и иная общественная деятельность	6
	Окружающая среда	5
	Развитие и жилищная сфера	2
	Деловые и профессиональные ассоциации, союзы	2
	Другое	15

⁴ ТОС — территориальное общественное самоуправление.

1	2	3
Размер организации, численность сотрудников	1–2	12
	3–5	13
	6–10	16
	11–30	21
	31 и более	7
	Нет постоянных сотрудников	18
	Затрудняюсь ответить	13
Год регистрации в качестве юридического лица	До 1995 г. включительно	7
	В период 1996–2000 гг.	9
	В период 2001–2005 гг.	24
	В период 2006–2010 гг.	22
	В период 2011–2015 гг.	31
	Начиная с 2016 г.	7
Географический охват	Местные НКО	61
	Региональные НКО	25
	Межрегиональные НКО	8
	Всероссийские НКО	2
	Международные НКО	4

Составлено по: данные всероссийского обследования НКО, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2017 г. в рамках проекта мониторинга состояния гражданского общества⁵.

Измерение переменных. Независимые переменные. Ориентация на рынок в НКО была измерена при помощи адаптированной шкалы MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993] отдельно для бенефициаров и для доноров. Шкала MARKOR широко применяется в исследованиях ориентации на рынок как в коммерческом, так и в некоммерческом контексте. Она основана на поведенческом подходе, т. е. ориентация на рынок измеряется с точки зрения действий или норм поведения, демонстрируемых организациями, охватывая три основных компонента: сбор информации о рынке, распространение информации и ответную реакцию.

Поскольку в исследованиях российского некоммерческого сектора шкала MARKOR не использовалась, она была адаптирована нами к российским НКО. Шкала была переведена с английского на русский язык методом обратного перевода. Затем русскоязычная версия была адаптирована к контексту некоммерче-

⁵ См.: <https://www.hse.ru/monitoring/mcs/>

ского рынка с учетом двух субъектов рынка — доноров и бенефициаров. Далее русскоязычная версия шкалы MARKOR анализировалась группой экспертов из пяти руководителей российских НКО. Экспертов попросили оценить каждое утверждение шкалы на корректность ее формулировки и соответствие российскому контексту. Оценка проводилась каждым экспертом независимо. На основании результатов экспертной оценки в изначальную шкалу были внесены изменения: утверждения были либо переформулированы, либо удалены.

Итоговая шкала включает в себя по 9 утверждений для бенефициаров и для доноров (Приложения 1 и 2). Руководителей НКО просили оценить утверждения, исходя из их личного опыта по шкале от 1 до 5, где 1 — «полностью не согласен», 5 — «полностью согласен».

Зависимые переменные. Результативность деятельности НКО определялась исходя из субъективных показателей, основанных на оценке результатов деятельности организации ее руководителем посредством трех показателей: удовлетворенность бенефициаров, способность организации привлекать ресурсы и репутация (Приложение 3).

Данные показатели были предложены [Herman, 1990] и использовались в [Padanyi, Gainer, 2004; Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012]. Шкала, измеряющая степень удовлетворенности бенефициаров, включает три утверждения относительно степени соответствия программ/услуг организации потребностям бенефициаров, а также степени удовлетворенности бенефициаров доступностью и качеством услуг организации. Шкала оценки способности организации привлекать ресурсы включает четыре утверждения, касающиеся объема привлеченных средств в целом, количества источников финансирования, размера годового бюджета, числа оплачиваемых сотрудников. Шкала, которая измеряет репутацию НКО, содержит три утверждения о репутации организации среди потребителей услуг, доноров и широкой общественности. Респондентов просили оценить утверждения относительно показателей результативности своей организации, исходя из своего личного опыта по шкале от 1 до 5, где 1 — «значительное снижение», 5 — «значительное увеличение».

Контрольные переменные. В качестве контрольных рассматривались переменные, характеризующие размер и срок функционирования НКО. Данные факторы могут оказывать значимое влияние на результативность организации, в связи с чем появляется необходимость их контроля в регрессионной модели. Размер организации измерялся как число ее постоянных сотрудников и фиксировался при ответе на вопрос: «Сколько наемных сотрудников работает в настоящее время в вашей организации?» Срок функционирования НКО измерялся как количество лет с момента регистрации и определялся ответами на вопрос: «В каком году ваша организация была зарегистрирована в качестве юридического лица?» Анализ данных переменных показал, что их распределение не всегда подчиняется нормальному закону распределения, в связи с этим было решено использовать натуральные логарифмы их исходных значений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Количественный анализ данных был реализован в два этапа. На первом из них изучались факторная структура и надежность внутренней согласованности двух основных конструкторов модели: ориентации НКО на рынок и результативности. На втором — тестировались гипотезы исследования. Для анализа данных использовались статистические пакеты IBM SPSS и AMOS IBM SPSS.

Анализ факторной структуры и надежности шкал, измеряющих ориентацию на рынок в НКО и результативность. Факторная структура шкал определялась на основе эксплораторного (ЭФА) и конфирматорного (КФА) факторного анализа.

Для шкал, измеряющих ориентацию на рынок бенефициаров и ориентацию на рынок доноров, был проведен эксплораторный факторный анализ методом главных компонент (вращение Варимакс). Критерий адекватности выборки Кайзера–Мейера–Олкина (КМО) составил 0,872 и 0,915; критерий сферичности Бартлетта — 849,161 и 1096,090 соответственно; уровень значимости в обоих случаях — 0,000. Полученные значения можно оценить как достаточные для вычисления корреляционной матрицы. Для обеих шкал ЭФА выделил один фактор. Таким образом, шкала, измеряющая ориентацию на рынок бенефициаров, является одномерной и объясняет 49,6% дисперсии (что практически достигает рекомендованного уровня в 50%); шкала, измеряющая ориентацию на рынок доноров, также является одномерной и объясняет 56,5% дисперсии (что выше рекомендованного уровня в 50%). Поскольку был выделен лишь один фактор для шкал, измеряющих ориентацию на рынок бенефициаров и доноров, в использовании КФА не было необходимости; достаточно проверить надежность шкал по внутренней согласованности с помощью альфа Кронбаха. Коэффициент альфа Кронбаха для шкалы, измеряющей ориентацию на рынок бенефициаров, составил 0,870; для шкалы, измеряющей ориентацию на рынок доноров, — 0,901.

Факторный анализ методом главных компонент был проведен для 10 пунктов, включенных в шкалу, измеряющую результативность деятельности НКО. Критерий адекватности выборки КМО составил 0,878, критерий сферичности Бартлетта — 1321,648, уровень значимости — 0,000. Полученные значения можно оценить как достаточные для вычисления корреляционной матрицы. ЭФА выделил три фактора: «способность организации привлекать ресурсы» (РЕС), «удовлетворенность бенефициаров» (УДОВЛ), «общественная репутация» (РЕП). Шкала является трехмерной и объясняет 75% дисперсии, что существенно выше рекомендованного 50%-го уровня.

В дополнение к ЭФА для обоснования факторной валидности шкалы, измеряющей результативность деятельности НКО, был проведен КФА. В качестве априорной модели шкалы, измеряющей результативность, использовался результат ЭФА. Результаты КФА показали, что индексы согласия свидетельствуют об очень хорошем соответствии модели исходным данным (рис. 2).

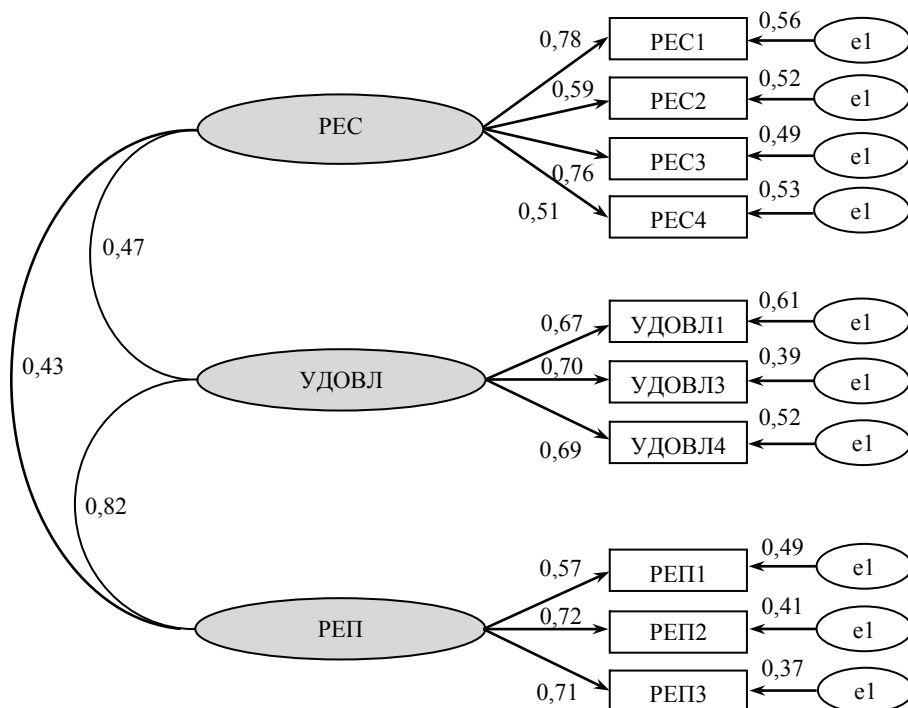


Рис. 2. Результаты конфирматорного факторного анализа для шкалы, измеряющей результативность деятельности российских НКО

Примечания: PEC — способность организации привлекать ресурсы; УДОВЛ — удовлетворенность бенефициаров; РЕП — общественная репутация; CMIN = 39,858; $P = 0,160$; $df = 32$; CFI = 0,994; RMSEA = 0,032; $P_{close} = 0,832$, где: CMIN (chi-square) — величина хи-квадрата модели, в случае хорошего соответствия модели не должна быть значимой ($P \geq 0,05$); CMIN/df — показатель подгонки модели (пороговое значение < 2); CFI (Comparative Fit Index) — индекс сравнительной подгонки (пороговое значение $> 0,9$); RMSEA (root mean square error of approximation) — квадратичная усредненная ошибка аппроксимации (пороговое значение $< 0,06$ ($< 0,08$)); P_{close} (p -value for test of close fit) — проверяет нулевую гипотезу о том, что $RMSEA \leq 0,05$ (пороговое значение $> 0,05$).

В итоге была подтверждена факторная валидность шкалы: каждый пункт является индикатором только одного компонента шкалы, дисперсии факторов статистически достоверно отличаются от нуля ($p < 0,001$), все регрессионные коэффициенты и ковариации статистически достоверны. Значение коэффициента альфа Кронбаха для компонента конструкта результативности «удовлетворенность бенефициаров» составляет 0,841; для «способности организации привлекать ресурсы» — 0,843, для «общественной репутации» — 0,74. Удаление любого из пунктов шкалы не повышает надежности. Все наблюдаемые переменные шкалы показывают значимые нагрузки на соответствующий компонент, что подтверждает ее конвергентную валидность.

Описательная статистика переменных представлена в табл. 2.

Таблица 2. Описательная статистика переменных, включенных в концептуальную модель исследования, $N = 242$

Переменная	Среднее значение	Стандартное отклонение	Коэффициент асимметрии	Коэффициент эксцесса
ОРБ	3,896	0,625	-0,698	1,323
ОРД	3,704	0,738	-1,202	1,922
РЕС	2,966	0,716	-0,508	0,645
УДОВЛ	3,415	0,750	-0,006	0,634
РЕП	3,507	0,708	0,079	0,635

Примечания: ОРБ — ориентация на рынок бенефициаров; ОРД — ориентация на рынок доноров; РЕС — способность организации привлекать ресурсы; УДОВЛ — удовлетворенность бенефициаров; РЕП — общественная репутация.

Тестирование гипотез о влиянии ориентации на рынок на результативность деятельности НКО. Исследование показало, что ориентация на рынок бенефициаров положительно влияет на удовлетворенность бенефициаров ($b = 0,191$; $p = 0,000$) (табл. 3). Таким образом, гипотеза $H1$ была подтверждена.

Таблица 3. Результаты тестирования гипотез

Переменные	Нестандартизованные коэффициенты регрессии		Уровень значимости
	Коэффициент регрессии b	Стандартная ошибка	
ОРБ --- > УДОВЛ	0,191	0,052	0,000
ОРБ --- > РЕП	0,244	0,055	0,000
ОРД --- > РЕС	0,124	0,066	0,062
ОРД --- > РЕП	0,316	0,064	0,000
Ln Age --- > УДОВЛ	0,083	0,073	0,256
Ln Size --- > УДОВЛ	0,095	0,059	0,110
Ln Age --- > РЕС	-0,159	0,069	0,023
Ln Size --- > РЕС	0,189	0,056	0,001
Ln Age --- > РЕП	-0,009	0,069	0,901
Ln Size --- > РЕП	0,065	0,056	0,250

Примечания: ОРБ — ориентация на рынок бенефициаров; ОРД — ориентация на рынок доноров; РЕС — способность организации привлекать ресурсы; УДОВЛ — удовлетворенность бенефициаров; РЕП — общественная репутация; коэффициент уравнения регрессии b показывает, на сколько единиц изменится результативный показатель (УДОВЛ, РЕП или РЕС) при изменении фактора на 1 единицу (ОРБ или ОРД).

НКО создаются для служения определенной группе населения, поэтому удовлетворенность бенефициаров является важнейшим показателем результативности организации в области ориентации на рынок. То, что усиление внимания к нуждам бенефициаров за счет ориентации на рынок повышает их удовлетворенность, весьма ожидаемый результат. Такая ситуация соответствует как теоретическим обоснованиям последствий ориентации на рынок, так и результатам предыдущих исследований в некоммерческой сфере, согласно которым существует значительная взаимосвязь между данными показателями [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Gainer, Padanyi, 2002; 2005; Padanyi, Gainer, 2004; Bennett, 2005; Modi, Misra, 2010; Modi, 2012]. Кроме того, влияние ориентации на рынок бенефициаров на уровень их удовлетворенности свидетельствует о том, что представления некоторых руководителей НКО о неуместности применения маркетинга и маркетинговых инструментов в некоммерческой деятельности ошибочны.

Исследование зафиксировало положительное влияние ориентации на рынок доноров на способность НКО привлекать ресурсы для реализации своих некоммерческих проектов и программ ($b = 0,124$, $p = 0,062$) (табл. 3). Таким образом, гипотеза *H3* была подтверждена.

Ориентация на рынок доноров направлена на то, чтобы доноры чувствовали, что получают некоммерческое предложение, удовлетворяющее их потребностям и ожиданиям в большей степени, чем предложение любой другой организации [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002]. С помощью ориентации на рынок доноров НКО может: выявить и/или уточнить характеристики своих доноров (социально-демографический, психографический, поведенческий профили); изучить процесс принятия решения о пожертвовании; проанализировать мотивацию доноров делать пожертвование конкретной организации; определить текущие предпочтения/изменения в предпочтениях доноров в отношении программ, которые они желают поддерживать; оценить уровень удовлетворенности доноров взаимодействием с организацией.

Полученный результат соответствует выводам предыдущих исследований в некоммерческой сфере (см., напр.: [Gainer, Padanyi, 2002; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; White, Simas, 2008]), согласно которым существует значимая взаимосвязь между данными показателями. Он подтверждает тезис Ф. Котлера и А. Андреасена о том, что фандрайзинг достиг маркетинговой ориентации в своем развитии и больше не может рассматриваться как просьба о деньгах, основанная на благотворительных мотивах, поскольку это скорее обмен ценностями, который удовлетворяет потребности доноров [Котлер, Андреасен, 2007].

Выявление данной закономерности имеет особенно важное значение на фоне проблем с финансированием, которые испытывают российские НКО. Например, по данным всероссийского обследования негосударственных некоммерческих организаций, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2017 г. ($N = 852$), среди основных проблем

функционирования своей организации руководители российских НКО в первую очередь называют недостаток материальных ресурсов. Лишь 26% организаций не имеют таких затруднений. Остальные НКО в той или иной мере сталкиваются с проблемой нехватки финансирования, в том числе 9% руководителей НКО отмечают: «Чтобы организация не закрылась, приходится отдавать слишком много сил поиску средств, пренебрегая основными задачами». Для 11% НКО недостаток средств грозит закрытием организации, люди работают на энтузиазме. Все это делает задачу повышения результативности фандрайзинга очень актуальной. Вывод настоящего исследования о наличии положительной взаимосвязи между ориентацией на рынок доноров и способностью привлекать ресурсы является убедительным аргументом в пользу принятия ориентации на рынок доноров в НКО.

Результаты исследования показали, что ориентация на рынок бенефициаров ($b = 0,244$; $p = 0,000$) и ориентация на рынок доноров ($b = 0,316$; $p = 0,000$) способствуют улучшению общественной репутации российских НКО (табл. 3). Таким образом, гипотезы $H2$ и $H4$ были подтверждены. Это согласуется с данными исследований, проведенных в других страновых контекстах. Например, Б. Гейнер и П. Падани оценивали влияние ориентации на рынок бенефициаров и ориентации на рынок государственных доноров на репутацию среди аналогичных организаций [Gainer, Padanyi, 2002]. Было установлено, что ориентированная на рынок деятельность, предшествующая ориентированной на рынок культуре, положительно влияет на репутацию в контексте как рынка бенефициаров, так и рынка доноров. Авторы работы [Modi, Mishra, 2010], рассматривая ориентацию на рынок доноров и ориентацию на рынок бенефициаров как единый конструкт, пришли к выводу, что организации, ориентированные на рынок, выше оценивают репутацию своей организации среди аналогичных организаций в секторе.

Как отмечается в [Herman, 1990], в некоммерческом секторе репутация настолько важна, что ее следует рассматривать как организационную задачу, наряду с удовлетворенностью бенефициаров и приобретением ресурсов. Репутация в некоммерческом секторе имеет решающее значение для успешного функционирования организации, и в прежде всего в области фандрайзинга. Так, Дж. Я. Рейнхардт, исследовав сложную динамику взаимоотношений между НКО и донором при помощи методики сигнальных игр, установил, что в ситуации неполноты информации и дефицита времени доноры отбирают реципиентов на основе так называемых сигналов, позволяющих произвести оценку потенциального получателя средств [Reinhardt, 2009]. При помощи многовариантного анализа автор показал, что доноры предпочитают поддерживать организации, демонстрирующие более высокий уровень надежности и открытости, вызывающие доверие, обладающие хорошей репутацией и профессионально подходящие к фандрайзингу [Reinhardt, 2009, p. 303]. Мобилизация общественных ресурсов (денежных пожертвований, волонтерского труда) предусматривает усиленный общественный контроль за деятельностью НКО со стороны более чем одной группы заинтересованных лиц [Kara, Spillan, Deshields, 2004; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007].

Безупречная репутация позволяет НКО значительно снизить опасения широкой общественности относительно неэффективных расходов и злоупотреблений со стороны высшего руководства и убедить доноров разного уровня (население, коммерческие и некоммерческие организации, органы власти) благосклонно реагировать на их фандрайзинговые обращения. Что касается рынка бенефициаров, то ориентация на бенефициаров увеличивает уровень удовлетворенности бенефициариев, а это способствует улучшению репутации организации. Данный факт был подтвержден эмпирически [Modi, 2012; Padanyi, Gainer, 2004].

Таким образом, выводы настоящего исследования совпадают с позицией ученых, которые рекомендуют некоммерческим организациям принять маркетинговую концепцию. Ориентированные на рынок НКО имеют более высокие показатели результативности с точки зрения и удовлетворенности бенефициаров, и привлечения средств. Кроме того, такие организации имеют лучшую репутацию среди бенефициаров, доноров и широкой общественности.

Статистически значимое влияние контрольных переменных зафиксировано лишь на такой показатель результативности НКО, как способность привлекать ресурсы. При этом размер организации влияет на него положительно ($b = 0,189$, $p = 0,001$), а срок функционирования организации — отрицательно ($b = -0,159$, $p = 0,023$). Широко распространено и обосновано мнение о положительной корреляции между размером организации и объемом привлекаемых пожертвований [Nonprofit Fundraising Study, 2013]. По-видимому, можно вести речь об экономии на масштабе, поскольку более крупным организациям проще привлекать средства, чем мелким. Кроме того, известные крупные организации, как правило, обладают большими возможностями для диверсификации фандрайзинга за счет своего бренда [Viravaidya, Hayssen, 2001].

Возраст НКО, как правило, положительно влияет на эффективность деятельности организации по привлечению средств. Длительный срок функционирования НКО показывает, что организация имеет определенный опыт и компетенции, необходимые для выживания в условиях меняющейся среды [Joseph, Lee, 2012]. Вместе с тем «старые» НКО нередко склонны использовать традиционные технологии фандрайзинга, игнорируя новые эффективные методы привлечения средств. Данное обстоятельство может служить объяснением негативного влияния срока функционирования организации на способность привлекать ресурсы.

Тестирование гипотезы о различии уровней ориентации на рынок доноров и рынок бенефициаров. Оценка ориентации на рынок в контексте НКО включает двух важных стейкхолдеров: доноров и бенефициаров. В данном исследовании ориентация на рынок доноров и ориентация на рынок бенефициаров являются разными конструктами, что позволяет провести их сравнение: средний уровень ориентации на рынок бенефициаров составляет 3,896 балла, а на рынок доноров — 3,704 балла. Результаты t -теста для независимых выборок свидетельствуют о статистически значимых различиях между средними баллами ориентации на рынок доноров и ориентации на рынок бенефициаров. Согласно полу-

ченным выводам, в контексте российских НКО уровень ориентации на рынок бенефициаров статистически значимо выше, чем уровень ориентации на рынок доноров ($p = 0,002$). Таким образом, гипотеза $H5$ не подтвердилась.

Результаты зарубежных эмпирических исследований (см., напр.: [Macedo, Pinho, 2006]) также свидетельствуют о том, что НКО в большей степени ориентированы на рынок бенефициаров, чем на рынок доноров. Таким образом, мнение, согласно которому самой важной целевой группой для российских НКО являются доноры, предоставляющие финансовые ресурсы, является ошибочным. Некоммерческие организации склонны подчинять свои финансовые задачи реализации основной миссии и считать наиболее важной целевой группой именно бенефициаров, сосредотачивая на них свои основные усилия.

Эмпирически доказанное положительное влияние ориентации на рынок доноров на способность НКО привлекать ресурсы является убедительным аргументом в пользу ее формирования и внедрения наряду с ориентацией на рынок бенефициаров. Таким образом, перед российскими НКО встает сложная задача обслуживания двух различных рынков, имеющих одинаково важное значение для успешного функционирования организации и достижения ее целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция ориентации на рынок является одной из основополагающих в теории современного маркетинга. Согласно зарубежным исследованиям, внедрение ориентации на рынок в НКО позволяет организациям повышать свою результативность, способствуя тем самым развитию некоммерческого сектора, имеющего большое значение для экономики и социальной сферы любой страны. В настоящей работе представлена попытка исследовать взаимосвязь между ориентацией на рынок и результативностью деятельности некоммерческих организаций в России.

Эмпирический анализ основан на данных всероссийского обследования негосударственных некоммерческих организаций (фондов), осуществленного в 30 регионах России. Ориентация на рынок рассматривалась в контексте двух основных целевых групп НКО — бенефициаров и доноров с точки зрения поведенческого подхода, т. е. набора поведенческих норм/действий, которые некоммерческая организация должна совершать в отношении своих бенефициаров и доноров. НКО обязаны собирать информацию обо всех целевых группах, в первую очередь о бенефициарах и донорах, а также о факторах, на них влияющих (конкуренция, условия внешней среды), распространять ее по официальным и неофициальным каналам среди сотрудников организации и, наконец, использовать для разработки и реализации ответных действий. Ориентация на рынок измерялась с помощью шкалы MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993], адаптированной к некоммерческому сектору и к российским условиям, отдельно для бенефициаров и для доноров. Результативность деятельности российских НКО рассматривалась как многомерный конструкт, который включает в себя такие показатели, как

удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы и репутация организации среди доноров, бенефициаров и широкой общественности.

В ходе исследования было установлено, что ориентация на рынок положительно влияет на результативность деятельности российских НКО. Тестирование гипотез показало, что ориентация на рынок доноров положительно влияет на способность организации привлекать ресурсы и на репутацию организации, а ориентация на рынок бенефициаров — на удовлетворенность бенефициаров и на репутацию организации. Кроме того, был уточнен характер ориентации на рынок в НКО и сделан вывод о том, что российские организации более ориентированы на рынок бенефициаров, чем на рынок доноров.

Несмотря на то что данное исследование является шагом вперед в понимании ориентации на рынок в НКО, остается ряд вопросов, представляющих интерес с позиции как будущего вклада в концептуализацию ориентации на рынок, так и эмпирического тестирования ее влияния на результативность деятельности НКО.

В качестве единицы анализа в настоящем исследовании изучались НКО только одной организационно-правовой формы — фонды. В дальнейших исследованиях следует изучить те же взаимосвязи, рассмотрев НКО других организационно-правовых форм: общественных и религиозных организаций, некоммерческих партнерств, автономных некоммерческих организаций, объединений юридических лиц, ТОСов, политических партий. Кроме того, интересно провести сравнительное исследование, которое позволило бы рассмотреть взаимосвязь ориентации на рынок и результативности в НКО с разными направлениями деятельности (здравоохранение, образование, социальные услуги, культура и рекреация, окружающая среда, развитие и жилищная сфера, религия, правозащитная и иная общественная деятельность, международная деятельность).

Важно отметить, что в ходе настоящего исследования мнения об ориентации на рынок и результативности предоставлялось только одним членом организации — ее руководителем. Вместе с тем целесообразно сравнить ответы руководителей НКО с ответами других информантов, желательно находящихся на разных уровнях управленческой иерархии, а также отразить взгляды на уровень ориентации в отдельной НКО ее ключевых стейкхолдеров, в первую очередь бенефициаров и доноров.

Исследование является кросс-секционным, так как описывает состояние изучаемых явлений в конкретное время, тогда как предпочтительным был бы его лонгитюдный характер исследования, при котором измерение ориентации на рынок и результативности осуществлялось бы в разные периоды.

Кроме того, целесообразно более детальное рассмотрение ориентации на рынок бенефициаров и ориентации на рынок доноров. Так, бенефициаров следует дифференцировать на получающих услуги за плату и бесплатно, доноров — на частных, корпоративных и государственных. Что касается последствий ориентации на рынок в НКО, то следует особо тщательно изучить показатели результативности. В ходе настоящего исследования использовались субъективные показате-

ли результативности деятельности НКО (основанные на представлении респондентов, а не на фактических данных) — весьма полезно сопоставить их с выводами, полученными с помощью объективных показателей (на базе контент-анализа внутренних документов, таких как публичные отчеты, а также фандрайзинговые и маркетинговые стратегии организации). Также больше внимания следует уделить потенциальным модераторам и медиаторам взаимосвязи ориентации на рынок и результативности НКО. В качестве модераторов можно рассмотреть факторы внешней среды (достаточность ресурсов, тип ресурсной зависимости), размер и срок функционирования НКО, а медиаторов — инновационность, организационную культуру, ориентацию на обучение, маркетинг/фандрайзинг отношений.

И наконец, в то время, как ориентация на рынок и ее влияние на результативность уже исследовались во многих страновых и организационных контекстах, лишь немногие ученые рассматривали существующие барьеры в использовании ориентации на рынок и объясняли, как именно происходит ее внедрение. В будущих исследованиях необходимо сосредоточиться на общих принципах формирования и внедрения ориентации на рынок в НКО на практике.

Ориентация на рынок является эффективным инструментом повышения результативности деятельности российских НКО. Данное обстоятельство может использоваться как аргумент в пользу инвестиций в ее развитие при обсуждении на совете директоров НКО. Руководители российских НКО, используя предложенный подход, могут определить степень ориентации на рынок своих организаций. Настоящее исследование является шагом к лучшему пониманию ориентации на рынок и, в частности, ее влияния на результативность деятельности некоммерческих организаций в России.

Литература

- Борисова Е. И., Полищук Л. И. 2008. *Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения*. Препринт WP10/2008/02. М.: ГУ ВШЭ.
- Корнеева И. Е. 2017. Ориентация на рынок в некоммерческом секторе: сущность концепции и основные направления исследований. *Вестник СПбГУ. Менеджмент* 16 (4): 564–595.
- Котлер Ф., Андреасен А. 2007. *Стратегический маркетинг некоммерческих организаций*. Изд. 6-е. Ростов н/Д: Феникс.
- Орлова Н. А. 2006. Теоретические и прикладные аспекты маркетинга общественных организаций. *Вестник Оренбургского государственного университета* (8): 228–233.
- Язневич Е., Дьячкина П. 2017. *Аналитический отчет «5 лет фандрайзинга в России»*. Благотворительный фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь». URL: <https://nuzhnapomosh.ru/research/2017/pyat-let-fandrayzinga-v-rossii/> (дата обращения: 01.06.2018).
- Andreasen A. 2012. Rethinking the relationship between social/nonprofit marketing and commercial marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* 31 (1): 36–41.
- Balabanis G., Stables R. E., Phillips H. C. 1997. Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing* 31 (8): 583–603.
- Balog A. 2011. Applying social marketing in fundraising activities to civil society organizations. *International Journal of Management Cases. Special Issue CIRCLE Conference* 13 (3): 416–430.

- Bennett R. 1998. Market orientation among small to medium sized UK charitable organisations: Implications for fund-raising performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 6 (1): 31–45.
- Bennett R. 2005. Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services. *Journal of Services Marketing* 19 (7): 453–469.
- Bennett R. 2007. The use of marketing metrics by British fundraising charities: A survey of current practice. *Journal of Marketing Management* 23 (9–10): 959–989.
- Bloom P. N., Novelli W. D. 1981. Problems and challenges in social marketing. *Journal of Marketing* 45 (2): 79–88.
- Čačija L. N. 2016. The nonprofit marketing process and fundraising performance of humanitarian organizations: Empirical analysis. *Management* 21 (2): 1–25.
- Day G. S. 1994. The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing* 58 (4): 37–52.
- Deshpande R., Webster F. E. Jr. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.
- Dess G., Robinson R. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5 (3): 265–273.
- Dolnicar S., Lazarevski K. 2009. Marketing in non-profit organizations: An international perspective. *International Marketing Review* 26 (3): 275–291.
- Drucker P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row publishers, Inc.
- Duque-Zuluaga L. C., Schneider U. 2008. Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing* 19 (2): 25–46.
- Fritz W. 1996. Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing* 30 (8): 59–74.
- Gainer B., Padanyi P. 2002. Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (2): 182–193.
- Gainer B., Padanyi P. 2005. The relationship between market oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* 58 (6): 854–862.
- Goerke J. 2003. Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business. An Australian perspective. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8 (4): 317–327.
- Gonzalez L. I. A., Vijande M. L. S., Casielles R. V. 2002. The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (1): 55–67.
- Herman R. 1990. Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and non-profit organizations. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 19 (3): 293–307.
- Herman R. D., Renz D. O. 1998. Nonprofit organizational effectiveness: Contrast between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 9 (1): 23–38.
- Homburg C., Pflesser C. 2000. A multiplelayer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37 (4): 449–462.
- Joseph R. C., Lee R. L. 2012. E-fundraising — Perspectives from non-profit organizations. In: *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)*; 234–243.
- Kanter R. M., Summers D. V. 1987. Doing good while doing well: Dilemmas of performance measurement in non-profit organisations and the need for a multiple constituency approach. In: W. W. Powell (ed.). *The Non-Profit Sector: A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press; 55–64.
- Kaplan R. S. 2001. Strategic performance measurement and management in NPOs. *Non-Profit Management & Leadership* 11 (3): 353–370.

- Kara A., Spillan J. E., DeShields Jr. O. W. 2004. An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of Marketing Theory and Practice* **12** (2): 59–72.
- Kirca A., Jayachandran S., Bearden W. 2005. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* **69** (1): 24–41.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* **54** (2): 1–18.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* **30** (4): 467–477.
- Kotler P., Armstrong G. 1994. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Levitt T. 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review* **38** (May–June): 45–56.
- Light P. 2000. *Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Macedo I. M., Pinho J. C. 2006. The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing* **40** (5–6): 533–553.
- Mahmoud M. A., Yusif B. 2012. Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management* **61** (6): 624–652.
- Modi P. 2012. Market orientation in nonprofit organizations: Innovativeness, resource scarcity, and performance. *Journal of Strategic Marketing* **20** (1): 55–67.
- Modi P., Mishra D. 2010. Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management* **26** (5–6): 548–569.
- Morris M. H., Coombes S., Schindehutte M., Allen J. 2007. Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies* **13** (4): 12–39.
- Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* **54** (4): 20–35.
- Nonprofit Fundraising Study. 2013. Nonprofit Research Collaborative. URL: www.NPResearch.org (accessed: 01.06.2018).
- Padanyi P., Gainer B. 2004. Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice* **12** (2): 43–58.
- Pinho J. C., Rodrigues A. P., Dibb S. 2014. The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organizations. *Journal of Management Development* **33** (4): 374–398.
- Reinhardt G. 2009. Matching donors and nonprofits. The importance of signaling in funding awards. *Journal of Theoretical Politics* **21** (3): 283–309.
- Rothschild M. 1979. Marketing Communications in nonbusiness situations or why it's so hard to sell brotherhoodlike soap. *Journal of Marketing* **43** (1): 11–20.
- Ruekert R. W. 1992. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* **9** (3): 225–245.
- Sargeant A., Foreman S., Liao M. N. 2002. Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* **10** (2): 41–65.
- Selden S. C., Sowa J. E. 2004. Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory* **14** (3): 395–416.
- Seymour T., Gilbert D., Kolsaker A. 2006. Aspects of market orientation of English and Welsh charities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* **16** (1–2): 151–169.
- Shapiro B. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* **66** (6): 119–125.
- Shapiro B. P. 1974. Marketing in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* **3** (3–4): 1–16.

- Vázquez R., Álvarez L. I., Santos M. L. 2002. Market orientation and social services in private non-profit organizations. *European Journal of Marketing* **36** (9/10): 1022–1046.
- Viravaidya M., Hayssen J. 2001. *Strategies to Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities*. UNAIDS Best Practice Collection. PDA and UNAIDS Joint Publication. URL: http://data.unaids.org/publications/irc-pub06/jc579-strategies_ngo_en.pdf (accessed: 01.06.2018).
- White W., Simas C. 2008. An empirical investigation of the link between market orientation and church performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* **13** (2): 153–165.
- Wilde S., Gillett P., Herold D., Hogan O. 2015. The market orientation of Australian nonprofit SMEs. *International Journal of Business and Management Studies* **4** (2): 403–409.
- Wood V. R., Bhuian S., Kiecker P. 2000. Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research* **48** (3): 213–226.
- Wymer W., Boenigk S., Möhlmann M. 2015. The conceptualization of nonprofit marketing orientation: A critical reflection and contributions toward closing the practice–theory gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* **27** (2): 117–134.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Borisova E. I., Polishchuk L. I. 2008. *Analiz effektivnosti v nekommercheskom sektore: problemy i resheniia* [Performance Analysis in the Nonprofit Sector: Problems and Solutions]. Preprint WP10/2008/02. Moscow: GU VShE.
- Korneeva I. E. 2017. Orientatsiia na rynek v nekommercheskom sektore: sushchnost' kontseptsii i osnovnye napravleniia issledovaniia [Market orientation in the non-profit sector: the essence of the concept and the main areas of research]. *Vestnik SPbGU. Menedzhment* **16** (4): 564–595.
- Kotler F., Andreassen A. 2007. *Strategicheskii marketing nekommercheskikh organizatsii* [Strategic marketing of non-profit organizations]. Izd. 6-e. Rostov on Don: Feniks.
- Orlova N. A. 2006. Teoreticheskie i prikladnye aspekty marketinga obshchestvennykh organizatsii [Theoretical and applied aspects of public organizations marketing]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta* (8): 228–233.
- Iaznevich E., D'iachkina P. 2017. Analiticheskii otchet «5 let fandraizinga v Rossii» [Analytical report «5 years of fundraising in Russia»]. *Blagotvoritel'nyi fond pomoshchi sotsial'no-nezashchishchennym grazhdanam «Nuzhna pomoshch'»*. URL: <https://nuzhnapomosh.ru/research/2017/pyat-let-fandrayzinga-v-rossii/> (accessed: 01.06.2018).

Для цитирования: Корнеева И. Е., Ойнер О. К. 2018. Ориентация на рынок и результативность деятельности российских некоммерческих организаций. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* **17** (4): 437–464. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.401>

For citation: Korneeva I. E., Oyner O. K. 2018. Market Orientation in Russian Non-Profit Organizations: Impact on the Performance. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **17** (4): 437–464. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.401> (In Russian)

Статья поступила в редакцию 30 июля 2018 г.; принята к печати 3 декабря 2018 г.
Initial submission July 30, 2018; recommended for publication December 3, 2018

Контактная информация

Корнеева Ирина Евгеньевна — научный сотрудник; ikorneeva@hse.ru
Ойнер Ольга Константиновна — д-р экон. наук, профессор; oooyner@hse.ru
Irina E. Korneeva — Research Fellow; ikorneeva@hse.ru
Olga K. Oyner — Dr. Sci. in Economics, Professor; oooyner@hse.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ШКАЛА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ОРИЕНТАЦИИ НКО НА РЫНОК БЕНЕФИЦИАРОВ

В целом Вы согласны или не согласны со следующими утверждениями относительно благополучателей вашей организации по шкале от 1 до 5, где 1 — «полностью не согласен», а 5 — «полностью согласен»?

Утверждение	Полностью не согласен	Скорее не согласен	Нейтральная позиция	Скорее согласен	Полностью согласен	Затрудняюсь ответить
ОРБ1. Мы общаемся с благополучателями как минимум раз в год, чтобы выяснить, какие услуги им потребуются в будущем	1	2	3	4	5	99
ОРБ2. Мы изучаем услуги других организаций, работающих в той же сфере	1	2	3	4	5	99
ОРБ3. Мы быстро замечаем изменения во внешней среде, влияющие на предпочтения благополучателей (например, изменения в законодательстве, новые технологии)	1	2	3	4	5	99
ОРБ4. Мы регулярно получаем обратную связь от благополучателей	1	2	3	4	5	99
ОРБ5. Если один из сотрудников организации получает важную информацию о благополучателях, то он оперативно информирует об этом остальных	1	2	3	4	5	99
ОРБ6. По крайней мере раз в квартал различные сотрудники/подразделения организации собираются вместе, чтобы обсудить будущие потребности благополучателей	1	2	3	4	5	99
ОРБ7. Мы разрабатываем новые услуги с учетом потребностей и предпочтений благополучателей	1	2	3	4	5	99
ОРБ8. Когда мы узнаем о желании благополучателей изменить услугу, мы вносим эти изменения	1	2	3	4	5	99
ОРБ9. Руководство организации периодически обсуждает, как реагировать на изменения во внешней среде, влияющие на благополучателей	1	2	3	4	5	99

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ШКАЛА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ОРИЕНТАЦИИ НКО НА РЫНОК ДОНОРОВ

В целом Вы согласны или не согласны со следующими утверждениями относительно доноров в вашей организации по шкале от 1 до 5, где 1 — «полностью не согласен», а 5 — «полностью согласен»?

К донорам относятся частные лица, организации, органы власти, средства которых являются источниками финансирования для вашей организации через гранты, пожертвования и т. д.

Утверждение	Полностью не согласен	Скорее не согласен	Нейтральная позиция	Скорее согласен	Полностью согласен	Загруженность ответить
ОРД1. Мы общаемся с донорами как минимум раз в год, чтобы выяснить, какие услуги они будут готовы поддерживать в будущем	1	2	3	4	5	99
ОРД2. Мы изучаем подходы к сбору средств других организаций, работающих в той же сфере	1	2	3	4	5	99
ОРД3. Мы быстро замечаем изменения во внешней среде, влияющие на предпочтения доноров (например, изменения в законодательстве, новые технологии)	1	2	3	4	5	99
ОРД4. Мы регулярно получаем обратную связь от доноров	1	2	3	4	5	99
ОРД5. Если один из сотрудников организации получает важную информацию о донорах, то он оперативно информирует об этом остальных	1	2	3	4	5	99
ОРД6. По крайней мере раз в квартал различные сотрудники/подразделения организации собираются вместе, чтобы обсудить будущие потребности доноров	1	2	3	4	5	99
ОРД7. Мы разрабатываем новые услуги с учетом потребностей и предпочтений доноров	1	2	3	4	5	99
ОРД8. Когда мы узнаем о желании доноров изменить услугу, мы вносим эти изменения	1	2	3	4	5	99
ОРД9. Руководство организации периодически обсуждает, как реагировать на изменения во внешней среде, влияющие на доноров	1	2	3	4	5	99

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ШКАЛА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Оцените, пожалуйста, как за последние два года изменились результаты деятельности вашей организации по следующим критериям по шкале от 1 до 5, где 1 — «значительное снижение», а 5 — «значительное увеличение».

Показатели результативности	Значительное снижение	Незначительное снижение	Без изменений	Незначительное увеличение	Значительное увеличение	Затрудняюсь ответить
Способность организации привлекать ресурсы						
РЕС1. Объем привлеченных средств в целом	1	2	3	4	5	99
РЕС2. Количество источников, из которых организация возмещала свои расходы по оказанию услуг на безвозмездной основе	1	2	3	4	5	99
РЕС3. Размер годового бюджета	1	2	3	4	5	99
РЕС4. Число оплачиваемых сотрудников	1	2	3	4	5	99
Удовлетворенность бенефициаров						
УДОВЛ1. Степень удовлетворенности благополучателей доступностью услуг вашей организации	1	2	3	4	5	99
УДОВЛ2. Степень удовлетворенности благополучателей качеством услуг вашей организации	1	2	3	4	5	99
УДОВЛ3. Степень соответствия услуг вашей организации потребностям благополучателей	1	2	3	4	5	99
Общественная репутация						
РЕП1. Репутация организации среди доноров	1	2	3	4	5	99
РЕП2. Репутация организации среди благополучателей	1	2	3	4	5	99
РЕП3. Репутация организации среди широкой общественности	1	2	3	4	5	99